

PENGURUSAN KONFLIK DI KALANGAN PENDIDIK

**Kertas Projek Sarjana ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah
sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia**

Oleh

HASZMINY BT MAT

November, 1999

© Haszminy bt Mat, 1999. Hak Cipta Terpelihara



**Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(*I, the undersigned, certify that*)

HASZMINY BT MAT

calon untuk Ijazah
(*candidate for the degree of*) SARJANA SAINS (PENGURUSAN)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(*has presented his/her project paper of the following title*)

PENGURUSAN KONFLIK DI KALANGAN PENDIDIK

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(*as it appears on the title page and front cover of project paper*)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(*that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper*).

Nama Penyelia
(*Name of Supervisor*): PROF. MADYA MOHD FO'AD BIN SAKDAN

Tandatangan
(*Signature*): Prof. Madya Mohd Fo'ad Bin Sakdan

Tarikh
(*Date*): 27 NOVEMBER 1999

DOA DAN HARAPAN

Buat mereka yang amat ku kasihi,

Suamiku Zawawi Yusof

Pengorbanan dan doronganmu menjadi pendorong kejayaanku.

Segala cabaran dapat ku tempuhi dengan hati yang tabah dan penuh redha.

Anak-anakku,

Nur Syafini Zawawi

Mohamad Iqbal Hakimi Zawawi

Nur Ain Nabihah Zawawi

Kehadiran kalian menjadi sumber ilham dalam hidupku.

Doaku semoga kalian akan sentiasa dilindungi dan diberkati ALLAH

s.w.t.

KEBENARAN MENGGUNA

Kertas projek ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan Program Sarjana Sains (Pengurusan) Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju pihak perpustakaan UUM menggunakan Projek Sarjana ini sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada Kertas Projek ini adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia saya ataupun Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk , penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada Kertas Projek ini bagi tujuan komersil adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran daripada saya.

Pernyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas Kertas Projek ini. Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau kegunaan-kegunaan lain, sama ada keseluruhan atau sebahagiannya, boleh dibuat dengan menulis kepada:

**Dekan Sekolah Siswazah,
Universiti Utara Malaysia
06010 Sintok, Kedah Darul Aman.**

ABSTRAK

Konflik merupakan fenomena semulajadi yang dialami oleh setiap individu yang berinteraksi dan berkomunikasi dengan individu lain. Amalan komunikasi dalam organisasi pendidikan yang tidak berkesan merupakan satu punca berlakunya konflik di kalangan pendidik. Kajian ini dijalankan bertujuan melihat hubungan di antara ciri-ciri demografi dengan gaya pengurusan konflik dan amalan komunikasi dalam organisasi serta hubungan di antara 4 dimensi amalan komunikasi dalam organisasi dengan 5 gaya pengurusan konflik. Kajian yang berbentuk kuantitatif ini dijalankan ke atas guru-guru di 14 buah sekolah menengah di Daerah Pasir Mas, Kelantan. Seramai 274 orang responden telah dipilih secara rawak dengan menggunakan **Kaedah Proportionate Stratified Random Sampling**. Seramai 240 orang responden yang memberi maklumbalas berdasarkan soal selidik yang berjaya dipungut juga mewakili 87.59% daripada keseluruhan responden. Soal selidik yang digunakan mengandungi 58 item, iaitu 5 item ciri-ciri demografi, 25 item gaya pengurusan konflik yang diadaptasi daripada **Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKCMI)** dan 28 item amalan komunikasi dalam organisasi yang disesuaikan dengan pendapat **Smeltzer**. Dua jenis statistik yang digunakan iaitu statistik deskriptif untuk mendapatkan jumlah skor, min, sisihan piawai dan peratus dan statistik inferensi untuk pengujian hipotesis iaitu menggunakan ujian-t, ANOVA (Satu hala) dan Korelasi Pearson. Analisis deskriptif menunjukkan min pengurusan konflik gaya kolaborasi paling popular dan min gaya persaingan paling kurang. Dapatan daripada pengujian hipotesis didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara faktor jantina, umur, status perkahwinan, taraf pendidikan akademik dan tempoh perkhidmatan dengan gaya pengurusan konflik. Manakala terdapat perbezaan faktor jantina, umur dan tempoh perkhidmatan dengan amalan komunikasi dalam organisasi. Hasil analisis Korelasi Pearson menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara amalan komunikasi dalam organisasi dengan gaya pengurusan konflik di kalangan pendidik di sekolah menengah di Daerah Pasir Mas.

ABSTRACT

Conflict is a natural phenomenon faced by every individual in their communication process and interaction with others. Communication practices in an ineffective educational organization is a source of conflicts among educators. The purpose of this study was to identify the relationship between demographic characteristics, conflict management style and communication practices in an organization. It also studied the relationship between the 4 dimensions of communication practices in an organization and the 5 conflict management styles. This study was a quantitative study on teachers from 14 Secondary Schools in Pasir Mas District, of Kelantan State. A total of 274 samples were selected using the Proportionate Stratified Random Sampling Method. 240 respondents had completed and returned the questionnaires which represented an 87.59% response rate. The questionnaires used consisted of 58 items altogether; 5 items on demographic characteristics, 25 items on conflict management styles which was adapted from Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument (T – KCMI) and 28 items on internal communication practices which was based on Smeltzer's opinion. Descriptive statistics was used to analyze the data; total score, mean, standard deviation and percentage. Inferential statistics was used in hypotheses testing; t-Test, One Way ANOVA and Pearson Correlation. The descriptive analysis indicated that collaboration conflict management style's mean was the most popular, whereby competitive conflict management style was the least popular. The results of hypotheses testing reflected that there was significant differences between sex, age, marital status, academic educational level and length of service factors to conflict management style. On the other hand, there was differences between sex, age and length of service to the communication practices in an organization. The Pearson Correlation analysis indicated that there was a relationship between communication practices in an organization with the conflict management style among the educators of Secondary Schools in Pasir Mas District.

PENGHARGAAN

Syukur ALHAMDULILLAH ke hadrat ALLAH s.w.t kerana dengan limpah kurniaNya saya diberi peluang menyempurnakan kertas projek ini pada tempoh masa yang ditetapkan.

Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih saya rakamkan kepada penyelia kertas projek, Prof. Madya Mohd. Fo'ad Sakdan atas bimbingan, nasihat dan tunjuk ajar yang diberikan.

Jutaan terima kasih juga kepada pensyarah-pensyarah yang banyak memberi tunjuk ajar dan panduan untuk saya melengkapkan Kertas Projek ini, khususnya Encik Abdul Halim Abdull sebagai pensyarah Statistik dan Dr. Khulida Kirana Yahya sebagai pensyarah Kaedah Penyelidikan.

Setinggi penghargaan juga kepada Prof. Dr. Ibrahim Abdul Hamid, Dekan Sekolah Siswazah dan Puan Hjh. Noor Pujawati, Timbalan Dekan Sekolah Siswazah yang telah meluluskan kajian ini dijalankan serta mengambil berat ke atas masalah-masalah yang dihadapi sepanjang saya mengikuti Program Sarjana Sains Pengurusan di UUM. Penghargaan juga kepada Dr. Ibrahim Ahmad Bajunid, Pengarah IAB yang memberi peluang untuk saya mengikuti program berkembar ini.

Jutaan terima kasih juga kepada pihak-pihak yang terlibat, iaitu EPRD, Jabatan Pendidikan Kelantan, Jabatan Pendidikan Daerah serta pengetua-pengetua, penolong kanan-penolong kanan dan guru-guru yang terlibat dan telah memberikan kerjasama sewaktu kajian ini dijalankan.

Tidak ketinggalan untuk rakan-rakan sekohort yang banyak membantu, memberi nasihat, dorongan dan pengalaman yang sukar diperolehi dan dilupakan buat selama-lamanya.

Usaha yang disertai dengan niat yang baik kerana Allah s.w.t akan diberkati dan mendapat ganjaranNya.

HASZMINY MAT
Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM, Sintok
Kedah Darul Aman.

ISI KANDUNGAN

TAJUK	MUKA SURAT
Kebenaran Mengguna	ii
Abstrak	iii
Abstract	iv
Penghargaan	v
Isi Kandungan	vi
Senarai Jadual	ix
Senarai Rajah	x
Senarai Singkatan	xi
BAB 1: PENGENALAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Latar Belakang Masalah	6
1.3 Pernyataan Masalah	8
1.4 Persoalan Kajian	9
1.5 Objektif Kajian	10
1.5.1 Objektif Umum	10
1.5.2 Objektif Khusus	10
1.6 Kepentingan Kajian	11
1.7 Skop dan batasan kajian	12
BAB 2: ULASAN KARYA	
2.1 Pendahuluan	13
2.2 Konflik	14
2.3 Pengurusan Konflik	22
2.4 Pengaruh demografi Terhadap Pengurusan Konflik	27

2.5	Komunikasi	28
2.6	Amalan Komunikasi Dalam Organisasi	30
2.7	Saluran Komunikasi	33
2.8	Persekitaran Komunikasi dan Rangkaian Hubungan	34
2.9	Mesej	36
2.10	Masa Berkomunikasi	38
2.11	Pengaruh Demografi Terhadap Amalan Komunikasi Dalam Organisasi	39
2.12	Model Konseptual Kajian	41

BAB 3: METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pendahuluan	48
3.2	Kerangka Kajian	48
3.3	Pembolehkan Kajian	50
3.4	Definisi Operasional	50
	3.41 Konflik Komunikasi	51
	3.42 Pembolehkan bersandar	51
	3.43 Pemboleh ubah Bebas	53
3.5	Model Kerangka kajian	56
3.6	Hipotesis Kajian	57
3.7	Reka bentuk Kajian	57
	3.7.1 Kajian Rintis (Pra-Ujian)	57
	3.7.2 Lokasi Kajian	60
	3.7.3 Jenis Kajian Yang Dijalankan	62
	3.7.4 Dimensi Masa	62
	3.7.5 Pengukuran	63
	3.7.6 Unit Analisa	63
	3.7.7 Populasi Kajian	63
	3.7.8 Kaedah Persampelan	63
3.8	Kaedah Pengumpulan data	64
3.9	Analisis Data	65
	3.9.1 Instrumen Kajian	65

BAB 4: ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	69
4.2	Demografi sampel	70

4.2.1	Demografi Sampel Mengikut Jantina	70
4.2.2	Demografi Sampel Mengikut Umur.....	71
4.2.3	Demografi Sampel Mengikut Status Perkahwinan	72
4.2.4	Demografi Sampel mengikut Taraf Pendidikan Akademik	73
4.2.5	Demografi Sampel Mengikut Tempoh Perkhidmatan	74
4.3	Skor Pembolehubah Kajian	75
4.3.1	Skor Pembolehubah Bersandar Gaya Pengurusan Konflik	75
4.3.2	Skor Pembolehubah Tak Bersandar Amalan Komunikasi Dalam Organisasi	78
4.4	Ujian Hipotesis	93
4.5	Kesimpulan	107

BAB 5: PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1	Pendahuluan	112
5.2	Ringkasan Kajian	112
5.3	Dapatan Kajian	114
5.3.1	Analisis Deskriptif	115
5.3.2	Ujian Hipotesis	116
5.4	Kesimpulan Kajian	117
5.5	Perbincangan	118
5.5.1	Perbincangan Hasil Kajian Deskriptif	119
5.5.2	Perbincangan Hasil Ujian Hipotesis	122
5.6	Implikasi Kajian	129
5.7	Cadangan Perlaksanaan	132
5.8	Cadangan Untuk Penyelidikan Masa Depan.....	133
5.9	Rumusan	134
BIBLIOGRAFI	135

LAMPIRAN A Soal Selidik

LAMPIRAN B Surat Kebenaran EPRD

LAMPIRAN C Hasil Ujian Hipotesis

SENARAI RAJAH

No. Rajah	Tajuk Rajah	Muka surat
Rajah 1.1	Falsafah Pendidikan Negara	5
Rajah 2.1	Proses Konflik	16
Rajah 2.2	Paradigma Komunikasi Dalam Organisasi	32
Rajah 2.3	Lima Gaya pengurusan Konflik dan Hubungannya dengan Dimensi Assertif dan Kooperatif	43
Rajah 2.4	Model Strategi Komunikasi Dalam Organisasi	44
Rajah 3.1	Model Kerangka Kajian Gaya Pengurusan Konflik	56

SENARAI SINGKATAN

ANOVA	-	<i>Analysis of Varians</i>
EPRD	-	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia
FPN	-	Falsafah Pendidikan Negara
Ho	-	Hipotesis Nul
MBTI	-	<i>Myers-Briggs Type Indicator</i>
n	-	Bilangan sampel
SM	-	Sekolah Menengah
SPM	-	Sijil Pelajaran Malaysia
SPSS	-	<i>Statistical Package for the Social Science</i>
STPM	-	Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia
UUM	-	Universiti Utara Malaysia

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan merupakan nadi penggerak untuk menjayakan ilmu pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai yang boleh membawa manusia sejagat ke satu tahap peradaban yang lebih tinggi. Peningkatan kuasa minda perlu berlaku supaya sumber manusia terus menjadi faktor utama dalam menggerakkan peradaban lain.

Organisasi sekolah merupakan asas kepada kesinambungan era-era dalam peradaban sejagat telah direncanakan untuk menghasilkan sumber manusia yang berkemampuan bagi menerajui pelbagai aktiviti dalam semua aspek. Ia juga mempunyai visi dan misi untuk mengubah manusia sejajar dengan keperluan dan tuntutan semasa. Oleh itu telah menjadi tugas dan tanggungjawab pendidik sebagai

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

- Ahmad Atory Hussain, (1996). **Pengurusan Sumber**, Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributions Sdn. Bhd.
- Amran Saman, (1993). Pengurusan Konflik: Satu Kajian Kes ke Atas Kakitangan Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor. **Latihan Ilmiah Sarjana Muda**, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Auley, J., (1992). **Komunikasi Antara manusia**. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Berry, B.P., (1995). **An Analysis of The Relationship Between Gender and Interpersonal Conflict Management Style of Selected School Administrators**. Ph.D., Dissertation, University of Saint Louis.
- Berry, Barbara, P. (1995). **An Analysis Of The Relationships Between Gender-Role Classification Styles Of Selected Missouri School Administrators**, Ph. D., dissertation, Saint Louis University.
- Condiffe, P., (1995). **Conflict Management: A Practical Guide**. Kuala Lumpur: S. Abdul Majeed & Co.
- Daniels, T. D. dan Spiker, B. K., (1994). **Perspectives on Organizational Communication**. Medison: WCB Brown & Benchmark.
- Donovan, (1993). **Academic Deans and Conflict Management**. Ph. D., Dissertation, University of Marquette.
- Earnest, G. W., (1992). **Conflict Management Styles as Reflection of Jungian Personality Type Preferences of the Cooperative Extension's North Central Region Directiors and District Directors**. Ph. D., Dissertation, Ohio State University.
- Fathiyah Abu Bakar, (1997). Gaya Pengurusan Konflik di Kalangan Pentadbir-Pentadbir Sekolah Menengah daerah Kubang Pasu. **Tesis Sarjana Pengurusan**. Universiti Utara Malaysia.

- Figuerola, Diane, E., (1995). **Sex and Gender Differences in Interpersonal Conflict Management Behavior in an Academic and Commercial Research Setting**. Ph. D., Dissertation, Temple University.
- Gibson, J. L., Ivencevich, J. M., dan Donnelly, J. H., (1994). **Organizations: Behavior, Structure and Process**. 8th. ed. Burr Ridge, Ill: Irwin.
- Goldhaber, G. M., (1992). **Komunikasi Dalam Organisasi**. Terjemahan oleh Omardin Haji Ashaari dan Azahar Raswan Dean Wan Din. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Holt, D. H., (1993). **Management Principals and Practices**. Eaglewood Cliff. New York: Prentice-Hall, Inc.
- _____, (1991). Institut Tadbiran Awam Negara Malaysia (INTAN).
- Jaafar Muhamad, (1992). **Asas Pengurusan**. Edisi Kedua. Shah Alam: Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Jaafar Muhamad, (1996). **Kelakuan Organisasi**. Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- Jefry Elias, (1996). Persepsi Pekerja Terhadap Amalan Komunikasi Pengurusan. Kajian kes Kilang Gula Padang Terap. **Tesis Sarjana Pengurusan**. Universiti Utara malaysia.
- Jennifer, G. dan Jones, G., (1996). **Understanding and Managing Organizational Behavior**. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Johnson, M. L., (1989). **Assertiveness and Cooperativeness as Predictors of Interpersonal Conflict Management Behavior**. Ph. D., Dissertation, Emory University.
- Kilmann, R. H. dan Thomas, K. W., (1977). Comparison of four instruments measuring conflict behavior. **Psychological Reports**. 42, p1139-1145.
- Kilmann, R. H. dan Thomas, K. W., (1977). Developing a forced choice measure of conflict – handling behavior: The “MODE” instrument. **Educational and Psychological Measurement**. 37, p 309-325.

- Kolbo, D. dan Putnam, L., (1992). The Multiple faces of conflict in organizations. **Journal of Organizational Behavior**. 13, p 311-324.
- Koontz dan Wiehrich, (1991). **Pengurusan**. Terjemahan oleh Salmi Mohd. Sohod dan Siti Nadzrah Sheikh Omar. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kreps, Pace, R. W., and Faules, D. F., (1994). **Organizational Communication**. Eaglewood Cliff. New York: Prentice-Hall, Inc.
- Manimaran a/l Parasuraman, (1992). Penyelesaian Konflik dalam Organisasi. **Latihan Ilmiah Sarjana Muda**. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohd. Fitri Abdul Rahman, (1997). Gaya Pengurusan Konflik di Kalangan Penolong Pegawai Daerah di Negeri Perak. **Tesis Sarjana Pengurusan**. Universiti Utara Malaysia.
- Mohd. Majid Konting, (1993). **Kaedah Penyelidikan**. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Meyers, R. W., (1994). **Conflict Management Style and Burnout of Missionaries**. Ph. D., Dissertations. George Fox College.
- Nutting, J., Cielens, M., & Strachen, J., (1996). **The Business of Communicating**. Sydney: McGraw-Hill Book Company.
- Olivas, J., (1991). **The Relationship Between Manager Self-esteem Leadership Orientation Conflict Management Style**. Ph. D., Dissertation. United State International.
- Pepper, G. L., (1995). **Communicating in Organizational: A Culture Approach**. McGraw-Hill, Inc.
- Rasberry, R. W. dan Lemoine, Lindsay, L., (1993). **Effective Managerial Communication**. California: A Division of Wadsworth, Inc.
- Razali Mat Zin, (1993). **Kepimpinan Dalam Pengurusan**. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributions Sdn. Bhd.
- Robbins, S.P., (1993). **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application**. (6th. Edition). New York: Prentice-Hall International, Inc.

- Robbins, S.P., (1995). **Supervision Today**. Eaglewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P., (1998). **Organizational Behavior: Concept, Controversies and Applications**. 8th. Edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Rosli Mohammad, (1998). Amalan Komunikasi Dalam Pengurusan Organisasi: Kajian Di Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia (LKIM). **Tesis Sarjana pengurusan**. Universiti Utara malaysia.
- Sabitha Marican dan Mahmood Nazar,(1995). **Hubungan Manusia Dalam Organisasi**. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Saham Ahmad, (1997). Kekerapan Amalan Komunikasi Kepengurusan Di Kalangan Pengurus Pendidikan Di Sekolah Menengah Daerah Dungun, Terengganu. **Tesis Sarjana Pengurusan**. Universiti Utara malaysia.
- Samsudin A. Rahim, (1992). **Komunikasi Asas**. Jabatan Komunikasi Universiti Kebangsaan malaysia. Bangi: Selangor.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., dan Osborn, R. N., (1996). **Managing Organizational Behavior**. New York: John Wiley & Son Inc.
- Sekaran, Uma, (1992). **Research Methods for business: A skill-building approach**. John Wiley & Sons Inc.
- Shahibudin Ishak, (1997). Pengurusan Konflik Di Kalangan Guru-Guru Sekolah Alor Setar. **Tesis Sarjana Pengurusan**. Universiti Utara malaysia.
- Smeltzer, L., (1984). **Managerial Communication: A Strategic Approach**. Canada: John Wiley and Sons Inc.
- Steers R. M. dan Black, J. S., (1994). **Organizational Behavior**. (5th. Edition). New York: Harper Collins College Publishers.
- Stoner, J. dan Wankel, C., (1989). **Pengurusan**. (Edisi ketiga). Petaling Jaya: Amiza Publishing Sdn Bhd.
- Syed Abdul Rahman Syed Zin, (1994). Kekerapan Menggunakan Amalan-amalan Komunikasi di Kalangan Pegawai-pegawai pengurusan dan

- Profesional Negeri Melaka. **Kertas Penyelidikan**. Universiti Pertanian Malaysia.
- Timm, P. R., dan De Tienne, K. B., (1995). **Managerial Communication**. Eagle cilff. New York: Prentice-Hall, Inc.
- Turin Ahmad, (1995). Gaya Pengurusan Konflik di Kalangan Guru-guru Sekolah Menengah Daerah Kota Setar, Kedah Darul Aman. **Tesis Sarjana Pengurusan**. Universiti Utara Malaysia.
- Wan Izuddin, (1991). **Strategi Membina Pasukan Berkesan**. Kuala Lumpur: Nurin Entprise.
- Wan Mohd. Zahid Mohd. Nordin, (1993). **Persidangan Pendidikan Nasional. Pengisian Wawasan Pendidikan**. Kementerian Pendidikan Malaysia. Institut Aminuddin Baki.
- Whetten, D. A. dan Cameron, K. S., (1991). **Developing Management Skills**. 2nd. ed. New York: Harper Collins.
- Wursanto, Drs., (1987). **Dasar-dasar Manajemen Umum**. Jakarta: Pustaka Dian.
- Zaleha Mohd. Yusoff, (1996). Hubungan Gaya Pengurusan Konflik Dengan Jenis Personaliti Guru-Guru Asrama Di Terengganu. **Tesis Sarjana Pengurusan**. Universiti Utara Malaysia.